

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ระบบและกลไกของการจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้: การให้บริการสิ่งสนับสนุนการศึกษาทางด้านนิเทศศาสตร์ในมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยโดยมีเนื้อหาในการนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

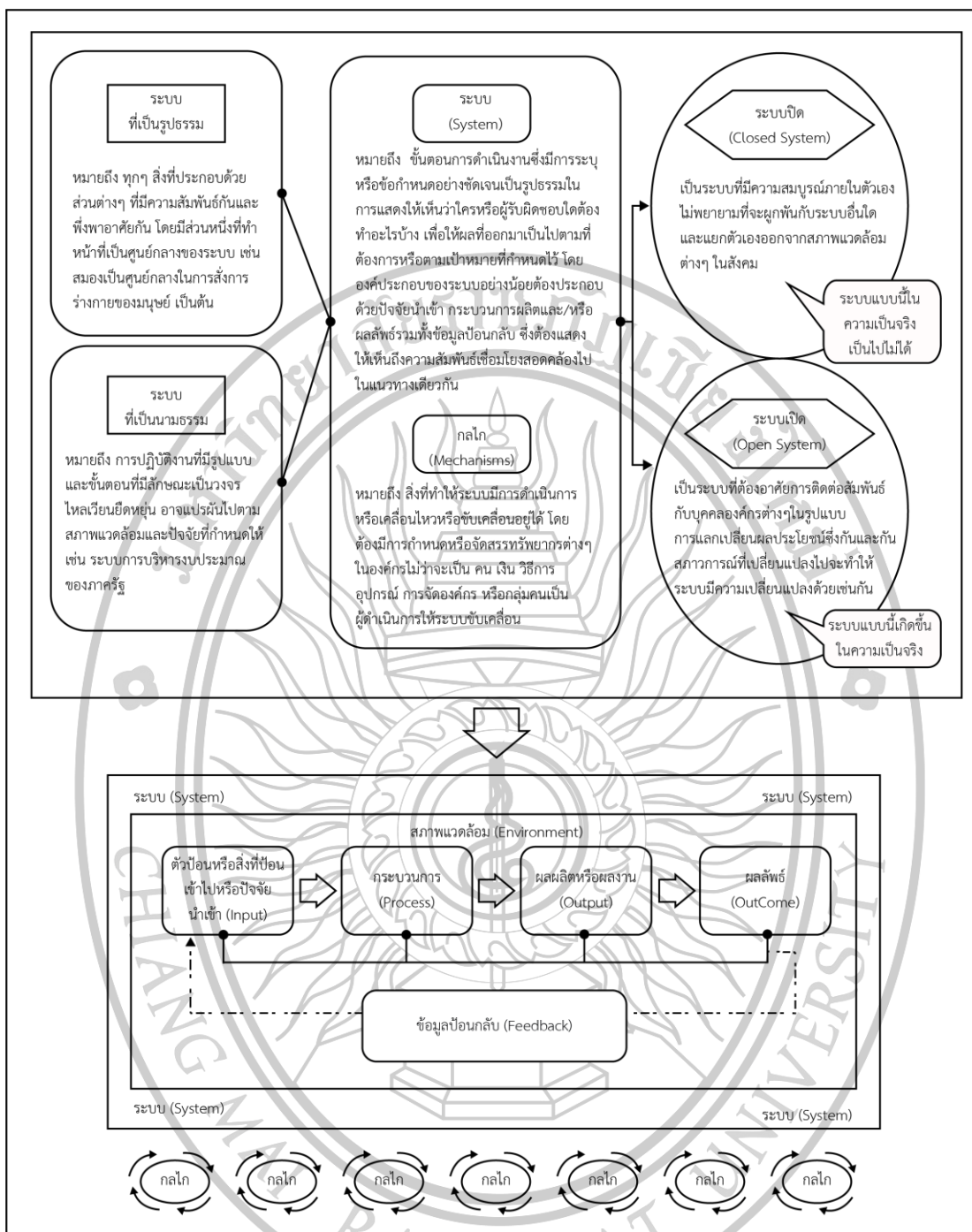
1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบกลไก
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ
4. ทฤษฎีความพึงพอใจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices)
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับระบบกลไก

ระบบและกลไก หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัย บุคลากร ทรัพยากร กฎเกณฑ์ มาตรการ แนวปฏิบัติ และปัจจัยต่าง ๆ เป็นกลไกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 162)

ระบบ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งมีการระบุหรือกำหนดอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมในการแสดงให้เห็นว่าใครหรือผู้รับผิดชอบใดต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลที่ออกมาเป็นไปตามที่ต้องการหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยองค์ประกอบของระบบ อย่างน้อยจะต้องประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและ/หรือผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

กลไก หมายถึง สิ่งที่ทำให้ระบบมีการดำเนินการหรือเคลื่อนไหวหรือขับเคลื่อนอยู่ได้ โดยต้องมีการกำหนดหรือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วิธีการ อุปกรณ์ การจัดองค์กร หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงานให้ระบบขับเคลื่อน (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, 2561: 2-6)



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบระบบกลไกและการขับเคลื่อนระบบด้วยกลไก

ที่มา: สุบรรณ เอียววิจารณ์ (2561, 3)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่า ผู้บริหาร) เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำซึ่งไม่อาจประสพผลสำรวจจากการแยกกัน ทำให้สามารถบรรลุผลได้ด้วยดี ซึ่งความสำคัญของการจัดการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี เช่น มีการวางแผนและตัดสินใจโดยผ่านการกลั่นกรองจากฝ่ายจัดการที่ได้พิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างใช้ดุลพินิจ ซึ่งการจัดการเป็นเทคนิคที่สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีขอบเขตการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

สตี ขวัญเงิน (2559: 13-44) กล่าวถึง ความแตกต่างของการจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) ว่าโดยทั่วไปแล้วสองคำนี้ใช้แทนกันได้ โดยมีการให้ความหมาย 3 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 การบริหารเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และการจัดการเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนที่สนับสนุนความหมายนี้ได้แก่ โอลิเวอร์ ลอดอล, ฟลอเรนซ์ และทิด, รวมทั้ง สปรีกเกลและแลนสเบอร์ก

แนวคิดที่ 2 การจัดการเป็นความหมายทั่วไปโดยรวมการบริหารเข้าไปด้วย แนวทางนี้มองว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กรธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารก็คือส่วนหนึ่งของการจัดการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดในขั้นการจัดการบรรลุผล

แนวคิดที่ 3 การบริหารและการจัดการมีความหมายไม่แตกต่างกัน เป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบันนี้ แต่การนิยามใช้จะแตกต่างกัน โดยคำว่า การจัดการจะใช้ในหน้าที่การบริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งงาน และการควบคุมในองค์กรธุรกิจ ส่วนคำว่า การบริหาร จะใช้ในหน้าที่ เช่นเดียวกับการจัดการแต่ใช้ในองค์กรรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตาม 2 คำนี้มักจะใช้แทนที่กันและกัน

การจัดการจะมีความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและกระบวนการทางการจัดการ ถ้าหากเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการละเลยหรือไม่สนใจ ปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามมีตามเกิด หรือตามความเคยชิน จะทำให้ประสิทธิภาพงานตกต่ำ ดังนั้นการปรับกิจกรรมให้ตามทันกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ก็จะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการทันต่อเทคโนโลยี มีความสมดุล และเกิดผลสำเร็จ

การจัดการ ถือว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เป็นสากลในการบริหารงาน กระบวนการจัดการประกอบด้วยหน้าที่การจัดการ 5 ประการดังนี้

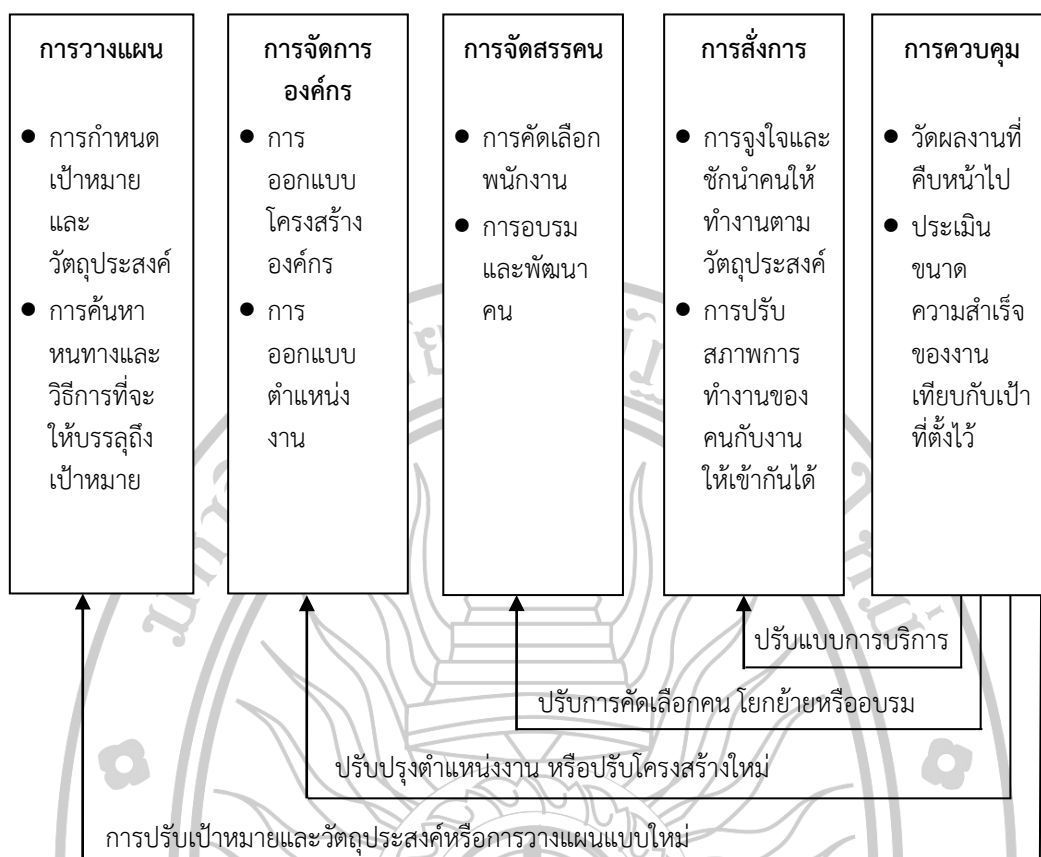
1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะต้องใช้ดุลพินิจพิจารณาผลสำเร็จที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือการพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์กรคือการจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนกหรือเป็นกอง การมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีโครงสร้างที่ดีจะต้องสามารถชี้ชัดได้ว่าใครต้องทำงานใด และใครจะต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มอย่างดี

3. การจัดสรรคนเข้าทำงาน (Staffing) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน หลักการ และนโยบายของห้ามที่การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ใช้ยึดถือปฏิบัติก็คือ การพยายามทำให้เป็นไปตามหลักการ “Put the Right Man on the Right Job” หรือทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความสามารถพร้อมและเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลาตนเอง

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาในการทำงานต่างๆ ภายในโครงสร้างองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

5. การควบคุม (Controlling) มีขั้นตอนที่สำคัญคือ การวัดผลงานและสิ่งที่ได้มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติ หรือมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผนด้วยกลไกของการควบคุม การควบคุมจะต้องมีการพิจารณาตกลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะมีวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด



ภาพที่ 2.2 กระบวนการทางการจัดการและหน้าที่การจัดการ

ที่มา: สุธี ขวัญเงิน (2559, 34)

จากภาพจะเห็นได้ว่ากระบวนการทางการจัดการที่มีการจัดลำดับหน้าทำงานต่างๆ เริ่มต้นด้วยการวางแผนและสิ้นสุดด้วยการควบคุม แต่จะเห็นได้ว่าภายในกระบวนการจัดการข้างต้น หน้าที่การจัดการทุกอย่าง ทั้งการจัดการองค์กร การจัดสรรคนเข้าทำงาน การสั่งการ รวมทั้งการควบคุมต่างๆ ก็เกี่ยวข้องกับการวางแผนด้วยเสมอ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ คำว่า “กระบวนการจัดการ” ยังมีความหมายครอบคลุมไปถึงกิจกรรมทางอื่นๆ ที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานตามหน้าที่งานการจัดการ เช่น การกล่าวถึงการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร หรือการมอบหมายงานก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการด้วยเช่นกัน

ขอบเขตความหมายและข้อแตกต่างของหน้าที่งานการจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะต้องใช้ดุลพินิจพิจารณาผลสำเร็จที่ต้องการและหนทางที่จะทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือการพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์กรคือการจัดโครงสร้างงานที่

ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนกหรือเป็นกอง การมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่าใครต้องทำงานใด และใครจะต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มอย่างดี

3. การจัดสรรคนเข้าทำงาน (Staffing) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน หลักการ และนโยบายข้อห้ามที่การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ใช้อยู่คือ การพยายามให้เป็นไปตามหลักการ “Put the Right Man on the Right Job” หรือทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความสามารถพร้อมและเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลาตนเอง

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาในการทำงานต่างๆ ภายในโครงสร้างองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

5. การควบคุม (Controlling) มีขั้นตอนที่สำคัญคือ การวัดผลงานและสิ่งที่ได้มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติ หรือมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผนด้วยกลไกของการควบคุม การควบคุมจะต้องมีการพิจารณาตกลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะมีวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่งาน การจัดการทั้ง 5 ประการนี้ จึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่พึงปฏิบัติ เพื่อการบริหารงานและบริหารคนให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าสิ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องในการจัดการมี 3 สิ่งคือ

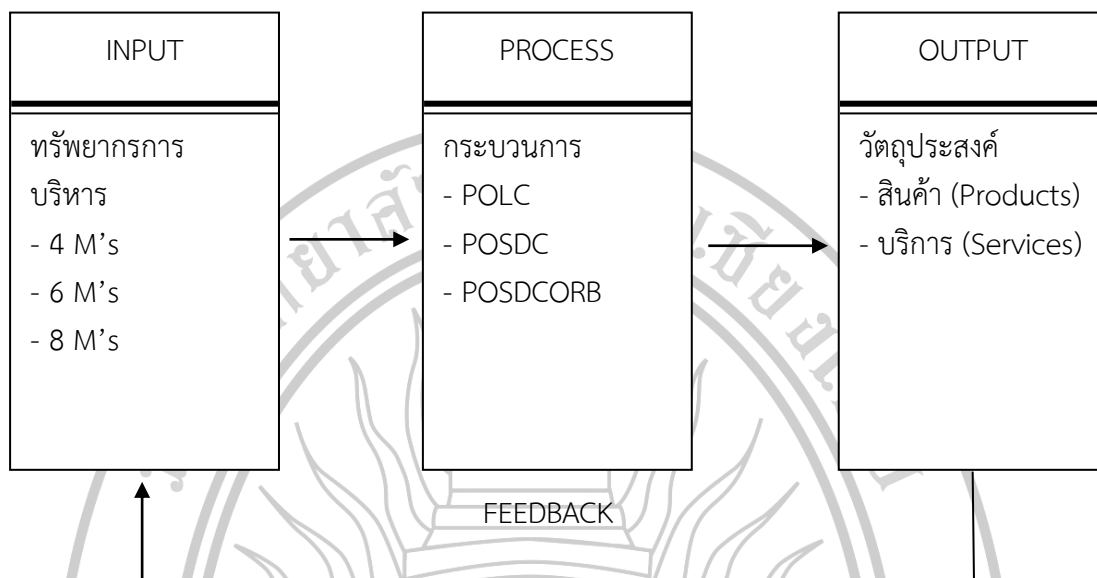
1. การจัดการเกี่ยวกับด้านความคิด คือการต้องคอยคิดวิเคราะห์สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถ “วางแผน” เพื่อให้สามารถมีทางเลือกแผนงานที่ดีที่สุด

2. การจัดการเกี่ยวกับสิ่งของ คือการจัดการองค์กรเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมและจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรวมเป็นกลุ่มงานที่ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดการเกี่ยวกับคน คือเป็นส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ซึ่งการจัดการที่เกี่ยวข้องกับคน มี 3 หน้าที่ คือการจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ และสั่งการเพื่อให้มีการจูงใจผู้ทำงาน โดยมีศิลปะการปกครองบังคับบัญชาที่ดี มีการควบคุมเพื่อติดตามดูและกำกับการทำงานให้เข้าสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

ตุลา มหาสุรฉัตร (2554: 73) อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 444) กล่าวถึง การจัดการ ว่าเป็นกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การชี้นำ

(Leading) 4) การควบคุม (Controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการ

ที่มา: ตูลา มหาสุรานนท์ (2554, 73)

ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยฉบับนี้ ได้นำทรัพยากรการบริหาร มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม บริบทขององค์กร สามารถสรุปการบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐาน 4 ด้าน ดังคำกล่าวของดอกจันท์ คำมีรัตน์, บุญทัน ดอกไธสง และ อิมรอน มะลูลีม (2552) กล่าวถึง ทรัพยากรในการบริหาร (Resources) ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหารสามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภท หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 M คือ

1. บุคลากร (Man) มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้พนักงานแต่ละคนต้องผ่านกระบวนการการฝึกฝนทักษะความสามารถก่อนเข้างาน จึงจะมอบหมายงานที่มีลักษณะเหมาะสมกับทักษะที่มีให้แต่ละคนเป็นไปตามแนวคิดของ Max Weber (1864-1920) ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ(Bureaucratic management) ที่องค์การควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุผล และไม่เป็นส่วนตัว โดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญอยู่ตลอดเวลา สร้างคนให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมต่อการทำงานและการเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อให้ชิ้นงานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ เป็นการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) กล่าวถึง การบริหารคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ

การบริหารและเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบของการบริหาร ที่ผู้บริหารแต่ละคนนำไปใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. งบประมาณ (Money) มีการกำหนดแนวทางการบริหารการใช้จ่ายเงินหรือต้นทุน การผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า ให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าต้นทุนที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารการเงิน องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการตามแนวคิดของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) กล่าวถึง การควบคุมการผลิตงานที่มีผลงานที่ไม่มีคุณภาพให้น้อยที่สุด ซึ่งมาจากเทคนิค เครื่องมือเครื่องใช้และ พนักงานผลิตที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นหลักของการบริหารในด้านการควบคุมของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) และพัฒนาสิ่งเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา การใช้เครื่องมืออย่างระมัดระวังและช่วยกันดูแลรักษา เพื่อให้ต้นทุนการผลิตที่มีในกระบวนการต่างๆเป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า ทำให้องค์กรมีเงินไป พัฒนาด้านอื่นๆ หรือการจัดสวัสดิการอื่นเพิ่มเติมให้พนักงานได้ต่อไป กล่าวคือการบริหารการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้โดยคำนึงถึง 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3) สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

นอกจากนั้นการบริหารการเงินอย่างประหยัดและคุ้มค่านั้นมีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ต้องการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ในเชิงการแข่งขันเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาดแผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) โดยการกำหนดแนวทางการใช้งานเครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นส่วนสำคัญของการผลิตออกมาให้มีคุณภาพ และผลิตได้ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงกำหนดให้พนักงานทุกคน ต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้งานเครื่องมือต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีการฝึกฝน และทำความเข้าใจรวมถึงเทคนิคต่างๆ ที่จะเป็นการดูแลรักษาและป้องกันอันตรายหรือความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้

4. การจัดการ (Management) มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อหากลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นกลยุทธ์การบริหารที่มีความครอบคลุม

การจัดการ 4M โดยใช้หลักการควบคุมเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยที่ต้องควบคุมปริมาณงาน ควบคุมคุณภาพของงาน ควบคุม

เวลาการทำงานของพนักงาน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และต้องสร้างจิตสำนึกองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารด้วยกันโดยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการภายใน ได้แก่การรักษามาตรฐานการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในการผลิตให้กับพนักงานและการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกันด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมาย “บริการ” หมายถึง ปฏิบัติรับใช้ หรือ ให้ความสะดวกต่าง ๆ ดังนั้น การให้บริการจึงหมายถึง งานที่มีผู้คอยช่วยอำนวยความสะดวกซึ่งเรียกว่า “ผู้ให้บริการ” และ “ผู้มารับบริการ” ก็คือผู้มารับความสะดวก

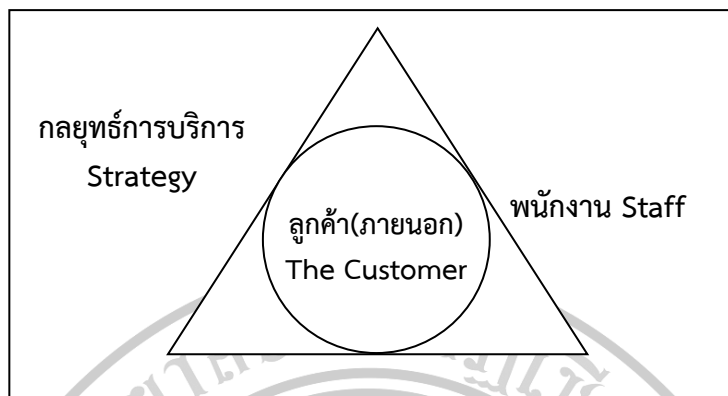
การบริการ เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ต้องการใช้บริการกับผู้ให้บริการในการที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุผลสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างสินค้าและการบริการ ต่างก็ก่อให้เกิดประโยชน์ และความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาซื้อ โดยที่ธุรกิจบริการจะมุ่งเน้นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการนั้น ในขณะที่ธุรกิจทั่วไป มุ่งขายสินค้าที่ลูกค้าชอบ และทำให้เกิดความพึงพอใจที่ได้เป็นเจ้าของสินค้านั้น (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2549)

Karl Albrecht (1987) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าว่าควรประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์ธุรกิจ (Strategy บางทีใช้คำว่า Purpose) คือ แผนการสัยุทธ์ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงใจกำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองการทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีความยืดหยุ่นตัวที่เพียงพอ มีความแม่นยำ ตรงเป้าหมาย กลยุทธ์ด้านบริการควรจะเป็น Customer-driven Strategy หรือกลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างจริงจัง

2. ระบบงาน (System บางทีใช้คำว่า Process) จะต้องทำให้ระบบการให้บริการขององค์กรเป็นแบบ Customer Friendly System กล่าวคือ ระบบการทำงานควรเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน จัดองค์กรตามความจำเป็นของแต่ละหน้าที่ที่ต้องบริการให้ดีที่สุด เป็นองค์กรที่ลูกค้าเข้าใจเข้าถึงได้ง่าย มีความคล่องตัวสูงและกฎระเบียบต่างๆ เอื้ออำนวยต่อการให้บริการที่ดีแก่

3. พนักงาน (Staff บางทีใช้คำว่า People) หมายถึงพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้บริการ จะต้องสรรหา พัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมตลอดจนสไตล์การทำงาน ให้มีลักษณะ “Service – conscious” คือมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี



ระบบงาน SYSTEM

ภาพที่ 2.4 สามเหลี่ยมแห่งบริการ Service Triangle (ST)

ที่มา: จินตนา บุญบงการ (2539, 31)

จากรูปภาพจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่เปรียบเสมือนด้านของรูปสามเหลี่ยมด้านเท่า รูปในวงกลมคือลูกค้า ซึ่งการบริการที่ดีจะขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไม่ได้ รูปสามเหลี่ยมก็จะไม่ครบ และหลักสำคัญในการบรรลุเป้าหมายบริการก็คือ การสร้างความประทับใจแก่ผู้มาใช้บริการก็จะต้องการจัดการหรือการบริหารงาน เพื่อให้ปัจจัยแห่งสามเหลี่ยมแห่งบริการนี้มีความเหมาะสมสอดคล้องกัน (วีรพงษ์ เณลิจิระรัตน์, 2543: 96-97)

คาร์ล แอลเบริคท์ (Karl Abrecht) กล่าวถึง ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจบริการ ในปัจจุบันหาใช้การบริหารองค์กรบริการอีกต่อไปแล้ว หากแต่เราต้องบริหารความคาดหวังของลูกค้า ที่มีต่อองค์กรที่ให้บริการนั้นต่างหาก ดังนั้นหากเราจะกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรบริการ จึงต้องมุ่งเน้นที่ “การบริหารความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อองค์กรของเรา” มากกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างที่ยึดกันทั่วไป ที่เน้นการใช้ข้อความเพื่ออธิบายรูปลักษณ์หรือสถานภาพขององค์กรในอนาคต เช่น เราจะเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีเราจะเป็นองค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ เป็นต้น

ความสำคัญของความพึงพอใจต่อการบริการ

ความพึงพอใจในบริการของผู้รับบริการเป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้ให้บริการทั้งหลายต่างหา กลยุทธ์ แนวทางการจัดการและยุทธศาสตร์ทางการตลาดมาประยุกต์ใช้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้ ผู้รับบริการเกิดความประทับใจในบริการและกลับมาใช้บริการซ้ำอีกซึ่งอาภรณ์รัตน์ เลิศไพบรود (2544: 7-25) กล่าวถึง ความพึงพอใจที่มีความสำคัญต่อบุคคลหลายฝ่าย ดังนี้

1. ผู้ให้บริการ กล่าวคือ ในการจัดให้เกิดการบริการแก่ผู้มารับบริการนั้น สิ่งที่ผู้ให้บริการ ควรจะต้องคำนึงถึงและยึดถือ คือ

1.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของการบริการรูปแบบการบริการที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการได้ โดยผู้ให้บริการ จะต้องทำการสำรวจหรือศึกษาความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายเสียก่อน จากนั้นจึงสามารถกำหนด รูปแบบการบริการที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการบริการที่น่าประทับใจแก่ผู้มารับบริการได้

1.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการ โดยทั่วไป องค์การธุรกิจบริการจะทำการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในหลายๆ ด้าน เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ ความน่าเชื่อถือของกิจการบริการ ความเต็มใจในการให้บริการ ความรู้และความสามารถในการให้บริการ และบุคลิกลักษณะของผู้ให้บริการ เป็นต้น

1.3 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวชี้คุณภาพและความสำเร็จของงานบริการ เนื่องจาก การบริการจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการซึ่งการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพนั้น ผู้ให้บริการจะต้องมีความพึงพอใจในงานของตน จึงจะทุ่มเทในการทำงานและเป็นสิ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2. ผู้รับบริการ กล่าวคือ สิ่งที่ผู้รับบริการมุ่งหวังต้องการจะได้อาจจากการมารับบริการนั้นก็คือความ สะดวกสบาย ความรวดเร็วและคุณภาพการบริการที่ดี ดังนั้น ความพึงพอใจจึงเป็นตัวหลักต้นคุณภาพของการ บริการของผู้ให้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อผู้รับบริการดังนี้

2.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวหลักต้นคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้รับบริการซึ่งมุ่งหวังที่จะได้รับการบริการที่ดีจากการที่ได้ไปใช้บริการยังที่ต่างๆ ความพึงพอใจของผู้รับบริการนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ให้บริการจะต้องตระหนักถึงและจัดให้มีอย่างเพียงพอ ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะนำเสนอสิ่งที่ ดีกว่าแก่ผู้รับบริการ ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพมากขึ้นเรื่อยๆ

2.2 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานบริการ ช่วยพัฒนาคุณภาพของงานบริการและอาชีพบริการ เนื่องจากผู้ให้บริการที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทสร้างสรรค์และส่งเสริมมาตรฐานในการให้บริการ ส่งผลให้คุณภาพในการบริการสูงขึ้นและงานบริการกลายเป็นงานที่ แพร่หลายมากขึ้น มีบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถเข้าสู่การธุรกิจบริการมากขึ้นเกิดการขยายตัวของธุรกิจบริการ ส่งผลต่อลักษณะการบริการทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นต่อไป

ทฤษฎีความพึงพอใจ

ผู้รับบริการจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับความต้องการของตนว่าได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงไร หากได้รับการตอบสนองมากก็จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีและเกิดการสื่อสารแบบปากต่อปากแต่ถ้าได้รับการตอบสนองน้อยก็จะรู้สึกในแง่ลบพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (Motive) หรือแรงขับ (Drive) เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (Biological) เกิดขึ้นจากสภาวะตึงเครียด เช่น ความหิวกระหาย หรือความลำบากบางอย่างเป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging) เป็นต้น

กชกร เป้าสุวรรณ และคณะ (2550 : 13) กล่าวถึง ความหมายของความพึงพอใจคือ สิ่งที่เราควรจะเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจเป็นผลของการแสดงออกของทัศนคติของบุคคลอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นการรู้สึกเอนเอียงของจิตใจที่มีประสบการณ์ของมนุษย์ที่ได้รับอาจจะมากหรือน้อยก็ได้และเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ แต่เมื่อสิ่งใดนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุจุดหมายได้ ก็จะเกิดความรู้สึกบวก เป็นความรู้สึกที่พึงพอใจ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าสิ่งนั้นรู้สึกผิดหวัง ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พอใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552) กล่าวถึง ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ในการทำงานของผลิตภัณฑ์ กับความคาดหวังของลูกค้า ถ้าผลการทำงานหรือการบริการเท่ากับความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และถ้าผลการทำงานหรือบริการสูงกว่าความคาดหวังมาก ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก

จรัส โพธิ์จันทร์ (2553 :17) กล่าวถึง ความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อหน่วยงานซึ่งอาจเป็นความรู้สึกในทางบวก ทางเป็นกลาง หรือทางลบ ความรู้สึกเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ กล่าวคือ หากความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางบวกการปฏิบัติหน้าที่จะมีประสิทธิภาพสูงแต่หากความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางลบการปฏิบัติหน้าที่จะมีประสิทธิภาพต่ำ

จากความหมายความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีเมื่อได้รับการบริการที่เป็นไปตามความคาดหวัง จากการให้บริการ ซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ก็ต่อเมื่อสิ่งใดนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุจุดหมาย

ได้ก็จะเกิดความรู้สึกบวกลบเป็นความรู้สึกที่พึงพอใจ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสิ่งนั้นรู้สึกผิดหวังก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พอใจ

ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการของหน่วยงานภาครัฐ

มิลเลทท์ (Millet, 1954: 397 อ้างถึงใน นพคุณ ดิลกภากรณ์, 2546: 12) กล่าวว่า ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการของหน่วยงานภาครัฐโดยสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานของความคิดว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในทุกแง่มุมของกฎหมายไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely Service) หมายถึง ในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเลยถ้าไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมีลักษณะที่มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right quantity at the right geographical Location) มิลเลทท์ (Millet) เห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) คือ การให้บริการที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณชนเป็นหลักไม่ใช่นิยามตามความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) คือ การให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices)

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในประเทศไทยมีจุดเริ่มต้นโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยสร้างหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถและมาตรฐานการบริหารจัดการของส่วนราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลในระดับโลก จากแนวคิดและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ต่างประเทศใช้ได้ผลดีนำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกำหนดเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public

Sector Management (Quality Award: PMQA) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์กรทำให้ผู้บริหารได้รู้ว่าหน่วยงานของตนมีความบกพร่องในเรื่องใด สามารถกำหนดวิธีการใดเพื่อปรับปรุงองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านการพัฒนาด้านประสิทธิภาพกระบวนการภายใน การสร้างศักยภาพและความผูกพันให้แก่บุคลากร การใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ เป็นการตอบสนองเป้าหมายว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งก็คือการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กรเพื่อความสำเร็จต่อไป

ในส่วนของการวงการศึกษาในประเทศไทย แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเริ่มเข้ามาใน พ.ศ.2546 พร้อม ๆ กับโครงการ “โรงเรียนในฝัน” ที่มุ่งให้เกิดการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ทั้งระบบให้ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดเป็น มีทักษะชีวิต มีความเป็นไทย และมั่นใจในตนเอง แนวคิดพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญในการนำแนวคิด เรื่อง Best Practices มาใช้การพัฒนางาน ประกอบด้วย 1) ความต้องการในการแสวงหาข้อมูลหรือความรู้เพื่อนำสู่การพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือการนำความรู้ไปใช้เพื่อการสร้างประโยชน์ (Knowledge Application) 2) ความเชื่อว่าความรู้ หรือแหล่งข้อมูลไม่มีเฉพาะในเอกสาร ในตำรา หรือจากการเรียนรู้ตามรูปแบบเดิม เช่นการอบรมโดยฟังจากวิทยากรเท่านั้น หากแต่ ข้อมูลหรือความรู้ อยู่ในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือการใช้ชีวิต หรือในองค์กรที่ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ (Knowledge Generation) 3) ความเชื่อในวิธีการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ (Knowledge Management หรือ Knowledge Integration) มีผู้ที่นำเสนอความหมายของ Best Practices ที่น่าสนใจ เป็นต้น โดยจัดให้มีการประกวด Best practice ทั้งในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดกระแสการสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในวงการการศึกษาไทยกระทั่งทุกวันนี้

วรโชค ไชยวงศ์ (2558) กล่าวถึง ความหมายของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ แนวดำเนินการโดยประสานผลักดันและให้ความสำคัญในด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สังคมและชุมชน ด้านการผลิตและการสนับสนุนการผลิตและด้านการบริการที่สามารถเชื่อมโยงและหล่อหลอมเข้ากับกระบวนการหลักขององค์กรซึ่งอาศัยการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) อยู่โดยตลอด ทั้งยังคำนึงผลลัพธ์ทางคุณภาพ การบริการความยืดหยุ่น คล่องตัว การพัฒนาและนวัตกรรม ต้นทุนและความสามารถในการแข่งขัน ส่วนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษา คือ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่สถานศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพ

สถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครองและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จและก้าวสู่ความเป็นเลิศ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่องที่ได้มีการลองผิดลองถูก เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติของคนภายในองค์กรเป็นเวลานานจนแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรจากผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน หรือเป็นวิธีการปฏิบัติที่นำความรู้ในตัวคนมาเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปทดลองปฏิบัติตาม มีกระบวนการทำงานที่เหมาะสม ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะสามารถนำไปใช้ในทุกองค์กร หากแต่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรนั้น ๆ เพื่อกำหนดรูปแบบและกลวิธีที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขขององค์กร

ความสำคัญของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นกระบวนการและวิธีการปฏิบัติที่มีความสำคัญกับหน่วยงานทุกหน่วยงาน มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้ดังนี้

บุรชัย ศิริมหาสาร (2548) กล่าวถึง หลักการไว้ว่า “ถ้านำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่าเพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง” ดังนั้น เป้าหมายของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศก็เพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งการจัดการที่เป็นเลิศสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายกรณี ดังนี้

1. Best Practices กับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องทำ Best Practices ให้ปรากฏให้ชัดแจ้ง เช่น เอกสารรายงานคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปใช้พัฒนางานแบบต่อยอดความรู้ และจัดเก็บ Best Practices ไว้ในคลังความรู้ขององค์กรไม่ให้ความรู้นั้นหายไปกับบุคคล เมื่อบุคคลนั้น ๆ ออกจากองค์กรไปแล้ว

2. Best Practices กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนจากวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่นและการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่า Best Practices เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็น 1 ใน 5 ของยุทธศาสตร์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. Best Practices กับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบเพื่อศึกษา Best Practices ของสถานศึกษานั้น ๆ ว่ามีวิธีการ

บริหารงานอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จแล้วจัดทำเป็นเอกสารนำเสนอ ทำให้ได้แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนของตน

4. Best Practices กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ควรจะเริ่มต้นจากการค้นคว้า รวบรวม Best Practices ด้านการบริหาร การศึกษาด้านการเรียนการสอน จากเอกสารและตัวบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญแล้วถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นสู่ครูคนอื่น ๆ เพื่อเป็นเครือข่ายแตกสาขากันออกไปโดยใช้ฐานความรู้และประสบการณ์ของครูที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารการศึกษาและการเรียนการสอนเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาครูให้ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง

นอกจากนี้ คานเตอร์ อาร์ เอ็ม (Kanter, 2003) กล่าวถึง การนำ Best Practices ไปใช้ในองค์กรจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดี คือ

1. บุคลากรมีมาตรฐาน การปฏิบัติงานสูง
 2. บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนค้นพบมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงได้ด้วยตนเอง
 3. พันธกิจสำเร็จลุล่วงได้เพราะการใช้ปัจจัยประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
 4. เป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่
 5. เป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร
 6. การมีเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 7. การทำงานจะดำเนินการเป็นไปอย่างอัตโนมัติ
 8. เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรด้วยตนเอง
 9. มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเป็นการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
 10. ช่วยให้อุบัติการณ์ในองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้นส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
 11. บุคลากรมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์และมีการคิดอย่างเป็นระบบในการเรียนรู้สำหรับนำไปปฏิบัติงาน
- แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จ**

องค์กรที่ผ่านวิกฤตทางเศรษฐกิจและยืนหยัดอยู่ได้จนถึงปัจจุบันแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีองค์ความรู้ในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ทำให้องค์กรสามารถก้าวข้ามผ่านวิกฤตและเติบโตมาได้อย่างมั่นคง หากองค์กรไม่สามารถรักษาองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ได้แต่ต้องมาลองผิดลองถูกกับการแก้ไขปัญหาแบบเดิม ๆ และเพื่อไม่ให้องค์กรความรู้เหล่านั้น หายไป องค์กรจึงต้องรู้จักวิธีการค้นหา

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำไปต่อยอดในการพัฒนาองค์กรต่อไป มีนักบริหารได้กล่าวถึง การนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ในการบริหารองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

สุรพันธ์ เสนานุช (2557) กล่าวถึง เมื่อแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีปฏิบัติที่เกิดขึ้นได้ ทุกกระบวนการทำงาน โดยแนวคิดพื้นฐานสำคัญนี้ที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนางานประกอบด้วย

1. ความต้องการแสวงหาข้อมูลหรือความรู้เพื่อนำสู่การพัฒนาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือการนำความรู้ไปใช้เพื่อการสร้างประโยชน์

2. ความเชื่อว่าความรู้หรือแหล่งข้อมูลไม่มีเฉพาะในตำราเอกสารหรือจากการเรียนรู้ตาม รูปแบบเดิม เช่น การอบรมโดยฟังจากวิทยากรเท่านั้น หากแต่ข้อมูลหรือความรู้จะอยู่ในตัวบุคคลที่ ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือการใช้ชีวิตหรือในองค์กรที่ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

3. ความเชื่อ ในวิธีการเรียนรู้ ที่เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ดังนั้นการนำไปปรับใช้ จึงต้องให้เข้ากับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรจึงควรพิจารณาว่ามีวิธีการ อะไรบ้างที่โดดเด่นจากที่เคยทำอยู่เป็นประจำ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเลิศกับ องค์กรต่อไป วิธีการแรกเริ่มจาก การค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งมีอยู่หลายวิธี คือการกำหนด เป้าหมายว่าต้องการอะไรจากการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ต่อจากนั้นนำมากำหนดกรอบว่าจะ ศึกษาเรื่องอะไร แล้วจึงกำหนดวิธีการ แต่สิ่งที่น่ากังวลคือ การที่คนในองค์กรไม่รู้ว่าจริงๆ แล้วแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของตน คืออะไรและอยู่ตรงไหน ส่วนองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศก็รู้ว่า มีและไม่ว่ามีมาได้อย่างไร สิ่งนี้ทำให้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหลายเรื่องสูญหายไปจากองค์กร ดังนั้นจึง ต้องมีวิธีการค้นหาการค้นหามา วิธีการต่อไปคือ มุมมองที่มีต่อแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งต้องพิจารณา อย่างเป็นกระบวนการ มีการวิเคราะห์และถอดรหัสเพื่อนำมาต่อยอดในการพัฒนาองค์กรโดย กระบวนการถอดรหัส ขั้นตอนของการถอดรหัสแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็น คือ

3.1 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานทำให้เห็นภาพรวม เห็นจุดสำคัญของงานและรู้ว่ามี บุคคลใดเกี่ยวข้องบ้าง

3.2 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความเสี่ยงในการทำงานว่ามีอะไรบ้างที่ทำให้งานดีขึ้น อะไรบ้างที่ทำให้งานเสียหายและจุดไหนที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น

3.3 การวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนาองค์กร วิเคราะห์จากประวัติความเป็นมาเพื่อดูว่า องค์กรมีต้นทุนอะไรบ้างหรือมีองค์ความรู้อะไร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เห็นจุดเชื่อมต่อที่ทำให้เกิด แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการถอดรหัสมี 2 ประเด็น คือ การสัมภาษณ์และ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยที่ประเด็นความสำเร็จของการสัมภาษณ์ คือ การเตรียมคำถาม การตั้งเป้าหมายหรือตั้งกรอบให้ชัดเจน เป้าหมายในการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าทำอะไรบ้าง มีแนวคิดอย่างไร มีวิธีการดำเนินการเป็นอย่างไร มีคำถามหรือข้อพิสูจน์อะไรบ้าง มีการปรับปรุงแก้ไข อย่างไร และมีการนำไปใช้อย่างไร ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องมีทักษะในการฟังที่ดีเพื่อจับประเด็นและเก็บ

ประเด็นอย่างครบถ้วน ส่วนประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูล กลั่นกรองข้อมูลการสัมภาษณ์จาก 3 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์กระบวนการทำงาน วิเคราะห์ความท้าทาย และวิเคราะห์เส้นทางในการพัฒนาคุณภาพ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการค้นหา การค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ถึงแม้จะรู้แล้วว่าอะไรคือ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถนำไปปรับใช้กับทุกองค์กรได้เลย แต่จะต้องนำมาปรับให้ เข้ากับบริบทของแต่ละองค์กร สิ่งสำคัญคือองค์กรควรพิจารณาว่ามีวิธีการอะไรบ้างที่โดดเด่นจากที่เคยทำอยู่เป็นประจำแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเลิศกับองค์กรของตนต่อไป

โทมัส เจ ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (Thomas J Peter and Robert H. Waterman, 2015) กล่าวถึง แนวคิดความเป็นเลิศ ในหนังสือ In search of Excellence อธิบายว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการจัดการค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรในการบริหารงานของ องค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นองค์กรชั้นยอด สรุปได้ดังนี้

1. ตัดสินใจโดยไม่ลังเล องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำ โดยไม่ลังเล ผู้บริหารถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ บางครั้งการตัดสินใจที่สำคัญก็จำเป็นต้องทำโดยปราศจาก ข้อมูล เพราะหากชะลอการตัดสินใจก็เหมือนไม่ได้ตัดสินใจนั่นเองจึงทำให้พลาดโอกาสไป อย่างน่าเสียดายเพราะคู่แข่งจะรีบฉกฉวยโอกาสทันที องค์กรที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าว มักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าองค์กรที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า องค์กรที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญจะมีผลประกอบการ เหนือกว่าองค์กรที่ปราศจากค่านิยมนี้ เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ การมุ่งเน้น ที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนการเอาใจใส่ต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดี ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่ เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ

3. ให้อิสระและทำแบบนักประกอบการ การจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับองค์กรสืบไป องค์กรจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชินของการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการ โดยต้อง แบ่งองค์กรใหญ่ออกเป็นองค์กรย่อย ๆ ที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วให้อิสระและ ความคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้ กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจในงานของ องค์กรเอง วิธีการนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับองค์กรเกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมา ทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับอูชิ (Ouchi) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ว่า พนักงานคือ สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด องค์กรจึงต้อง

สร้างวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมในการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญและย้ำเตือนผู้บริหารขององค์กรให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะเดินและเวียนไปพบปะเยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กรเพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดขององค์กร ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญขององค์กร เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมแต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดบ มีบุคลากรที่ช่วยงานจำนวนน้อยลง บ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่า ผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่เคร่งครัดพร้อมกันไป มี 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกันภายในองค์กรชั้นนำต้องมีการจัดการที่เข้มแข็งเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นหนึ่งเดียว ขณะเดียวกันองค์กรยังต้องมีการจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันด้วย เช่น ลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยงมากยิ่งขึ้น และการที่องค์กรจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้นต้องมาจากการที่สมาชิกมีความเชื่อตรงกันเมื่อต้องตัดสินใจเขาจะประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันค่านิยมขององค์กร เป็นเกณฑ์ดำเนินการ เช่น ยึดลูกค้าเป็นสำคัญ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบเคร่งครัดด้านโครงสร้างองค์กรจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อ การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น อันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหารและบุคลากรลงแต่ประการใด

คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

อนันต์ โบ (Anan-bo,2015) กล่าวถึง คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้ ดังนี้

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน
2. สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
4. ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย
5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน
6. วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่หรือประยุกต์ใหม่

7. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่
8. อำนวยความสะดวกในการใช้
9. วางระบบการให้บริการ มีช่องทางการให้บริการ
10. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้
11. ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น
12. ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
14. การพัฒนาปรับปรุงต่อไป

สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ (2562) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไว้ว่า

1. มีกิจกรรมการวางแผนและปฏิบัติการที่นำไปใช้จนเกิดผล เช่น กระบวนการพิจารณาตัดสินใจในปัจจุบันว่าจะทำอะไร ทำโดยใคร และทำเพื่ออะไร สำหรับการปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. เป็นนวัตกรรมของการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. มีผลลัพธ์ที่ดีเลิศและพิสูจน์ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

4. มีความยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับของสังคมและลูกค้า

5. มีความเป็นระบบ มีกฎเกณฑ์มีหลักเกณฑ์เช่นมีกระบวนการวางแผนหรือกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

6. บูรณาการกับส่วนต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชื่อมโยงกันของหน่วยงาน เพื่อการขับเคลื่อนให้ในองค์กรพัฒนาก้าวหน้า

7. มีความเชื่อมโยงในหลายปัจจัย ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ หรือปัจจัยแวดล้อมที่รวมอยู่ในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

8. มีวงจรการพัฒนา (Improvement Cycle) P-D-C-A เป็นหลักในการทำงาน

พัชราภรณ์ กลับลกลาง (2552) ได้สรุปประเด็นที่สามารถพิจารณาถึงคุณลักษณะของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกิจโดยตรงของหน่วยงานที่สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น

- 1.1 เป็นการลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
- 1.2 เป็นการลดการใช้ทรัพยากร และลดค่าใช้จ่าย
- 1.3 เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการทำงาน
- 1.4 เป็นวิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ขึ้นใหม่

2. พิจารณาตามกระบวนการของวงจรกิจคุณภาพ (Deming Circle) (PDAC) ตามแนวคิดของเดมมิง การบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรกิจคุณภาพ (PDCA) จัดเป็นกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข โดยที่ PDCA หมายถึง

2.1 Plan คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.2 Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

2.3 Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาบ้าง

2.4 Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

แม้ว่าวงจรกิจคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงาน หรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงจะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

องค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

วรโชค ไชยวงศ์ (2558) กล่าวถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี มี 7 ด้าน คือ

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร (Organization Strategy) จะเป็นการดำเนินการวางแผนถึงสิ่งที้องค์กรจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามวัดผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องรวมถึงการคาดการณ์ถึงผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นทั้งกับองค์กรเองและของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. ด้านบุคลากร (People Practices) บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างผลการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวบุคลากรให้สร้างผลงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง อาทิ สภาพแวดล้อม หรือศักยภาพ เป็นต้น เพื่อสามารถหาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงได้อย่างตรงประเด็น

3. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) บุคคลในองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้นจะ สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคล

อื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

4. ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) จะเป็นการดำเนินการที่มุ่งสู่การสร้างความพึงพอใจ และความผูกพันลูกค้า ด้วยการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต ลูกค้าในอดีต และลูกค้าของคู่แข่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสนับสนุนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technology) องค์การมีการใช้ความรู้ เครื่องมือ ความคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี กระบวนการตลอดจน ผลงานทางวิทยาศาสตร์ทั้งสิ่งประดิษฐ์และวิธีการมาประยุกต์ใช้ในระบบงานเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดียิ่ง ขึ้นและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้มีมากยิ่งขึ้น

6. ด้านคุณภาพกระบวนการและผลิตภัณฑ์ (Quality Process and Product) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประโยชน์ของสินค้าในอันที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ คุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จตามที่กำหนด

7. ด้านการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลายาวนาน

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยี (2008) อ้างถึงใน ทรงพล เจริญคำ (2552) ระบุองค์ประกอบของความเป็นเลิศว่ามี 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ภาวะผู้นำองค์กร ในการกำหนดหลักเกณฑ์และทิศทางการทำงาน เป้าหมายที่คาดหวัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมในองค์กร การกำกับดูแลองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและสังคม

2. การวางแผนกลยุทธ์

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ

2.2 กำหนดตัวชี้วัดหลัก

2.3 ผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ได้ตามตัวชี้วัดหลัก

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้ ความต้องการและความคาดหวัง

3.2 ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

- 3.3 ความพึงพอใจการให้บริการในวิธีการใหม่ๆ
 4. การวัดประเมินผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
 - 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร
 - 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ของบุคลากรที่ได้เรียนรู้
 - 4.3 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 5. การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล
 - 5.1 ระบบงานที่ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น
 - 5.2 การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้มีความก้าวหน้าและมีส่วนร่วมสนับสนุน
 - 5.3 การสร้างความสุขและความพึงพอใจให้กับบุคลากร เช่น จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน
 6. การจัดการด้านกระบวนการ
 - 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับความสำเร็จในการทำงาน
 - 6.2 ความพึงพอใจในการให้บริการ สวัสดิการและการกำกับดูแล
 7. ผลการดำเนินงาน
 - 7.1 ผลลัพธ์ในการดำเนินงานให้กับลูกค้าที่สำคัญ เช่นระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าหรือทัศนคติที่มีต่อการบริการ
 - 7.2 ผลลัพธ์เกี่ยวกับสมรรถนะการให้บริการเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ
 - 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
 - 7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
 - 7.5 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
- กระบวนการจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ**
- วจิรา เดชารัตน์ (2558) กล่าวถึง กระบวนการจัดทำ best practice ไว้ดังนี้
1. การกำหนดเป้าหมาย เชิงเนื้อหา
 2. การศึกษาพื้นฐานของประเด็นเนื้อหา
 3. การวางแผน/หาแนวทางและกำหนดรูปแบบ/ตัวแบบในการเก็บรวบรวม ข้อมูล
 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ตามแผน/แนวทางที่กำหนด
 5. นำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลในอดีต/กับองค์กรอื่น/ผลในปัจจุบัน
 6. การแก้ไข ปรับปรุง
 7. นำไปทดลองปฏิบัติซ้ำจนกว่าจะได้คำตอบหรือแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับ การแก้ปัญหา หรือดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้จริง
 8. จัดระบบข้อมูลและบันทึกองค์ความรู้ที่ได้

9. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างการเรียนรู้

การศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดี เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพการดำเนินงานและเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้แบบก้าวกระโดด ลดระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

เนื่องจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือทำได้ดีกว่าแล้ว นำแนวทางนั้นมาปรับใช้และพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นนอกจากนั้นการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องทำให้ Best Practice ที่เป็นความรู้ในตัวบุคคล กลายเป็นความรู้ที่ปรากฏแจ้งให้ได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหากบุคลากรมีการโยกย้าย เกษียณหรือลาออกจากงาน แล้วจะไม่เกิดปัญหา ตามหลังมา ตัวอย่างเช่น เอกสารรายงาน คู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้คนอื่น ๆ ในหน่วยงาน สามารถที่จะเข้าถึง และความรู้ไปใช้แก้ปัญหา หรือต่อยอดได้ เพื่อที่ว่าคนใหม่ ๆ ที่เข้ามาจะไม่ต้อง เริ่มจาก 0 เปลี่ยนมาเป็นการเริ่มต้นจากการจัดการความรู้ ที่องค์กรได้จัดไว้ให้แล้ว ดังนั้นนี่จึงเป็น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับ Best Practice ในด้านของ การจัดการสอนงานหรือวิธีในการทำงานให้ดีกว่าเดิมยิ่ง ๆ ขึ้นไป กลายเป็นวงจรในการพัฒนาองค์กร ให้ก้าวหน้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

นอกเหนือจากการพัฒนาในองค์กรแล้ว การนำ Best Practice ในระบบอินเทอร์เน็ตให้ คนอื่น ๆ ได้เรียนรู้ หรือได้แลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิด Community of Practice ขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อสาธารณะที่ดี สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้น Best Practice ถือเป็นการทำงานใดๆ ก็ตามให้ดีที่สุด ซึ่งเกิดจากทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานทุกๆ ส่วน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน

เดบี คอริแกน (Debi Corrigan, 2015) ได้สรุปข้อค้นพบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากผลการดำเนินงานโครงการอาสาสมัครให้ความร่วมมือในการบริหารทางการศึกษาในอนาคตที่ ประสบผลสำเร็จในรัฐแคนซัสของกลุ่มสมาชิกอาสาสมัคร เป็นกรณีศึกษาของอาสาสมัครที่ทำงานกับ นักเรียน ซึ่งพบว่ามีผลกระทบที่ดีทั้งมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์แก่โรงเรียน คือ ด้านความสัมพันธ์ที่นักเรียนที่มีต่ออาสาสมัครและมีอิทธิพลสำคัญในการพัฒนาความสามารถของ ทางสังคมของตนเอง คือความภาคภูมิใจในตนเองและบุคลิกภาพ เพราะอาสาสมัครสามารถมีบทบาท สำคัญในชีวิตของนักเรียนที่เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เฉพาะ ของโรงเรียนที่ดีที่สุดได้ทำงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ผลที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่ทำให้เกิดการมีคุณธรรมที่ สมบูรณ์แบบและคุ้มค่าสำหรับคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแล้ว ยังทำให้มีส่วนร่วมและ การใช้เวลาของอาสาสมัคร สามารถส่งผลให้นักเรียนไปโรงเรียนและมีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยสามารถสรุปแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างและกฎระเบียบในงาน กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในงานให้เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทั้งหมดและอาสาสมัครมีอาชีพ

2. ให้ความร่วมมือทำงานในด้านความปลอดภัยของนักเรียน

3. มีการดูแลการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพแก่นักเรียน

4. มีการสื่อสารที่ดีและมีผู้ประสานงาน โดยผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรสนับสนุนบทบาทของอาสาสมัครในห้องเรียน สำนักงานโรงเรียนและ/หรือห้องสมุดในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยกลุ่มอาสาสมัครเป็นนักศึกษาที่ทางเขตอบรมมาตามโปรแกรมอาสาสมัครในโรงเรียนและเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญสู่ความสำเร็จ พวกเขาจะได้รับเงินค่าตอบแทนทางอ้อมจากเงินฝากออมทรัพย์ของโรงเรียน

5. รางวัลที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่พบคือ การที่อาสาสมัครค้นพบความแตกต่างในชีวิตของนักเรียนทำให้พวกเขาดูแลบริการนักเรียนด้วยวิธีการที่ดีที่สุด เมื่อเขาได้เรียนรู้วิธีที่ดีที่สุดโดยผสมผสานความสามารถและความสนใจของนักเรียนเข้ากับความต้องการของโรงเรียน ผลที่เกิดขึ้นคือกลุ่มอาสาสมัครสามารถช่วยให้นักเรียนมีความคิดรู้จักแนวทางสร้างสรรค์อนาคตของตนเองได้โดยผ่านการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งผลที่เกิดขึ้น คือ ความสำเร็จหรือชัยชนะ (win) ที่ยิ่งใหญ่

บรูซ ซีริมหาสาร (2548) ได้รวบรวมตัวอย่างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับทฤษฎีการเรียนรู้ของ Thorndike ไว้ดังนี้ Thorndike เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันผู้ค้นพบทฤษฎีความต่อเนื่อง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การเรียนรู้เกิดจากการลองผิดลองถูก เช่น เมื่อให้ผู้เรียนทำกิจกรรมอะไรอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีความรู้เรื่องนั้นมาก่อน ผู้เรียนจะทำแบบลองผิดลองถูก เพื่อเลือกที่จริงทั้งที่เท็จ จนกระทั่งจับได้ว่าควรทำอย่างไรจึงจะถูกต้องรวดเร็วก็จะเลือกทำด้วยวิธีนั้นในครั้งต่อไป นั่นคือ ผู้เรียนได้สร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำงานของตนเองซึ่งแนวปฏิบัติของผู้เรียนแต่ละคนนั้นอาจจะเหมือนหรือไม่เหมือนกันก็ได้ เพราะเป็นข้อสรุปวิธีการทำงานที่ต่างคนต่างค้นพบตามแนวทางของตนเองแต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกันจึงจะรู้ว่าวิธีการของใครดีที่สุด

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรียาลักษณ์ อินเพล (2555) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551 – 2553 เป็นวิจัยเชิงเอกสารประกอบกับการเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัย 4 แห่งคือ มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยบูรพา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม จากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ คณบดี จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และหัวหน้างานจำนวน 4 คน โดยเลือกแบบเจาะจง รวมทั้งสิ้น 32 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระบบการจัดการทรัพยากร

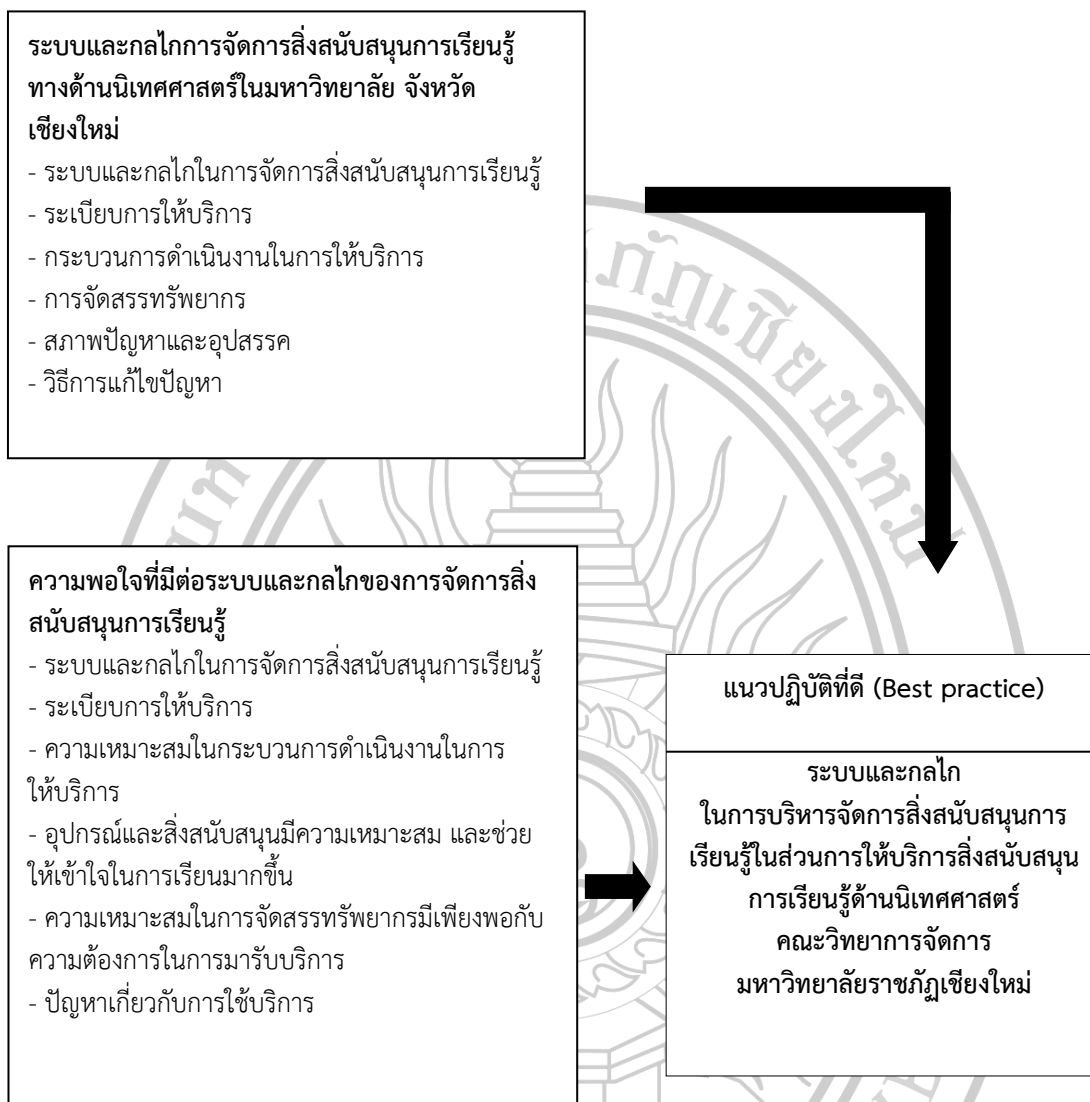
มนุษย์ทั้ง 4 แห่งไม่แตกต่างกัน มีการเลือกสรรโดยแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรมชาติที่มีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติตรงกับงานที่ต้องการ มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบตามลักษณะงานที่เหมาะสม ในด้านค่าตอบแทนเป็นไปตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด ด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ พบว่าทั้ง 4 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสิทธิประโยชน์ไว้คล้ายคลึงกัน โดยพนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากข้าราชการก็ยังคงได้รับสิทธิประโยชน์ตามเดิม สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยได้รับสิทธิสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิประกันสังคม สวัสดิการช่วยเหลือพนักงาน มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน มีสิทธิการลาที่กำหนดไว้ไม่ต่างกัน การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน โดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงานรวมด้านพฤติกรรม ผลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเลื่อนเงินเดือน ส่วนด้านวินัยและการลงโทษมีกำหนดไว้อย่างเหมาะสม โดยมีคณะกรรมการที่จะให้ความเป็นธรรม 2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ กำหนดภาระงานขั้นต่ำที่ยังไม่ชัดเจน และตัวชี้วัดในการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง การที่ระบบมีการเปลี่ยนแปลงแต่คนไม่เปลี่ยนแปลงตาม ยังติดกรอบของระบบราชการสำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่พบในแต่ละด้าน ได้แก่ (1) การสรรหาอาจารย์ผู้สอนที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกกำหนดคุณสมบัติที่ค่อนข้างสูงทำให้ยากในการสรรหา (2) มีปัญหาเรื่องของค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำ และมีการสับเปลี่ยนงานทำงานได้หลากหลาย อาจทำให้เกิดความชำนาญในอาชีพน้อยลง (3) ปัญหาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บางมหาวิทยาลัยยังไม่สนับสนุนงบประมาณเท่าที่ควร และพัฒนาอาจารย์ให้ทดแทนกับตำแหน่งที่เกษียณในทั้งคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการเป็นไปได้ยาก และในบางคณะอาจารย์รุ่นใหม่ต้องรับผิดชอบภาระงานสอนในปริมาณที่ค่อนข้างมาก ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะไปปฏิบัติงานวิจัย (4) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีตัวชี้วัดในการทำข้อตกลงการปฏิบัติงานไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง และระเบียบหลักเกณฑ์ยังไม่มีความชัดเจน

ภาวนา เขมะรัตน์ (2555) ศึกษาเรื่อง รายงานการวิเคราะห์การบริการสารสนเทศของสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (มกราคม – กรกฎาคม 2555) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับช่วงเวลาของการขอรับบริการ วิธีการขอรับบริการ ประเภทผู้ใช้บริการ และเรื่องที่สอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผน พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ รวมทั้งพัฒนาความรู้ฝึกทักษะให้กับผู้ให้บริการโดยสามารถบริการในลักษณะตั้งรับและเชิงรุกได้ตรงกับความต้องการ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีผู้ใช้บริการมากที่สุดคือ เดือนมกราคม จำนวน 513 ครั้ง เฉลี่ย 16.55 ครั้งต่อวัน ช่วงเวลาที่มีการใช้บริการมากที่สุดคือ ในเวลาราชการ คิดเป็นร้อยละ 49.42 และ ใช้บริการน้อยที่สุดคือ นอกเวลาเย็น คิดเป็นร้อยละ 14.26 วิธีการขอรับบริการ ผู้ใช้บริการมาติดต่อด้วยตนเองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.73 ประเภทผู้ใช้บริการที่ใช้มากที่สุดคือ

นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 63.76, ประเภของการใช้ บริการคือเรื่องของการบริการสอนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.43 จากจำนวนการใช้บริการรวม 2,594 ครั้ง ส่วนเรื่องที่สอบถามในประเภทการบริการการสอนที่มีผู้ขอรับบริการมากที่สุด คือ การสืบค้นสารสนเทศจากระบบห้องสมุดอัตโนมัติ OPAC จำนวน 716 ครั้ง การขอรับบริการอื่น ๆ ที่มีการขอรับบริการมากที่สุดคือ การแนะนำบริการ เช่น การสมัครเป็นสมาชิกห้องสมุด เวลาเปิด-ปิดห้องสมุด จำนวน 254 ครั้ง ในด้านข้อเสนอแนะ 1) เสนอให้สถาบันฯจัดให้มีการปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุด หรือการบรรยายเกี่ยวกับการสืบค้นสารสนเทศ การใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ให้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทภาคพิเศษ และระดับปริญญาเอก 2) ขอเสนอให้ปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องการประชาสัมพันธ์การบริการ ดังนี้ (1) ประชาสัมพันธ์ทุกช่องทางให้มากขึ้น เช่น บนหน้าเว็บไซต์ของห้องสมุด เครือข่ายสังคมออนไลน์ (2) จัดทำป้ายประกาศประชาสัมพันธ์การบริการที่ได้มาตรฐานตามจุดต่าง ๆ ให้ผู้ใช้บริการทราบ รวมทั้งจัดทำป้ายประกาศที่มีขนาดใหญ่ตัวอักษรชัดเจนดึงดูดความสนใจ (3) จัดทำแผ่นพับที่มีสีสันสวยงาม (4) การออก Road Show / ห้องสมุดสัญจรไปตามหน่วยงาน (3) แนะนำการบริการ และช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น 3) ขอเสนอให้สำนักบรรณสารการพัฒนา กำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล (KPIs) สำหรับบุคลากรผู้ให้บริการสารสนเทศ ในเรื่อง การพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริการของสำนักฯ ฝึกให้มีทักษะในเรื่องการสืบค้น OPAC และฐานข้อมูลออนไลน์ในประเทศและต่างประเทศ และ 4) ขอเสนอให้สำนักบรรณสารการพัฒนา คัดสรรผู้ให้บริการสารสนเทศที่สามารถสอนได้และสอนเป็น เพื่อให้ผู้ใช้บริการมีทักษะในการสืบค้น สารสนเทศ

ศุภกฤต พลั่วไธสง (2561) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ วิชาการประยุกต์ใช้ไมโครโปรเซสเซอร์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจจากนักศึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์ ชั้นปีที่ 3 จำนวน 15 คน ของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ภาพรวมระดับความพึงพอใจของนักศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 4.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นักศึกษามีระดับความพึงพอใจสูงสุดคือ จำนวนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ มีมากพอสำหรับการนำไปใช้ในการเรียนการสอน ค่าเฉลี่ย 4.84 รองลงมาคือ ความเหมาะสมของอุปกรณ์ในการเรียนการสอน ค่าเฉลี่ย 4.73 และนักศึกษาที่มีความพึงพอใจต่ำสุดคือ อุปกรณ์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ มีความปลอดภัยต่อการใช้งาน ค่าเฉลี่ย 3.78 ตามลำดับ

กรอบแนวความคิดของโครงการวิจัย



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย